

Competencias en Modelo de Educación Positiva como Herramientas Para la Promoción de la Inserción Laboral y el Logro del Bienestar

Competencies in the Positive Education Model as Tools for Promoting Employment Integration and Achieving Well-Being

Autores

Mgtr. Gabriela Pura Bertoldo

Esp. Luis Marcelo Lesta

Colaboradores

Ab. María Pía del Catillo

Lic. Germán Müller

Lic. Natalia Olmedo

Cra. Mabel Omine

Filiación institucional

Universidad Siglo 21

Resumen

El presente estudio se plantea como objetivo central analizar el impacto directo que posee el desarrollo de competencias en la inserción de los individuos dentro del mercado laboral contemporáneo. En un entorno dinámico, esta formación no solo busca proveer herramientas estratégicas para la adaptación a las transformaciones socioeconómicas, sino también propiciar el alcance del bienestar integral de los participantes.

Para abordar este fenómeno, la investigación toma como unidad de análisis a la «Usina de Talento», un Servicio de Extensión Comunitaria de la Universidad Siglo 21, cuya línea de acción converge tanto en la población estudiantil de la institución como en los diversos actores de la comunidad general.

Para la investigación se empleó un enfoque mixto [cuantitativo-cualitativo] y las técnicas utilizadas retroalimentan el marco teórico, siendo este pasible de seguir siendo construido.

Se parte de la base de que sí existen competencias que permiten a los individuos modificar paradigmas, adaptarse a los cambios y evolucionar en su «saber hacer». Más allá de los conceptos teóricos de su área de conocimiento, es de vital importancia contar con herramientas que promuevan el desarrollo de las mismas.

Bajo esta línea argumental, el andamiaje conceptual de la investigación se sustenta en la Psicología Organizacional Positiva —POP— y la Gestión por Valores —GpV—. Por un lado, la Psicología Positiva se introduce como un eje vertebrador orientado a optimizar el bienestar subjetivo y el clima sociolaboral, actuando como un catalizador directo de la eficiencia y el desempeño organizacional. Por otro lado, la GpV complementa este enfoque al demostrar que el capital humano, cuando es movilizado por un propósito compartido y respaldado por un liderazgo positivo, exhibe una mayor propensión hacia el desarrollo proactivo de competencias emergentes,

maximizando así el valor estratégico transferido a la organización.

Palabras clave: empleabilidad, competencias, bienestar, Educación Positiva, inserción laboral, LATAM.

Abstract

Our project aims to analyze how skills development directly impacts individuals integration into the labor market, providing them with tools for adapting to change and achieving well-being.

We will focus primarily on the Talent Hub, a Community Outreach Service of Universidad Siglo 21, which operates among university students and the wider community.

A mixed-methods [quantitative-qualitative] approach was chosen for the research, and the techniques used continuously inform and refine the theoretical framework, which remains open to further development.

We begin with the premise that if skills exist that allow individuals to modify paradigms, adapt to change, and evolve their «know-how», beyond the theoretical concepts of their field of knowledge, it is vital to have tools that promote their development. Based on this premise, we address Positive Psychology, which focuses on fostering well-being, with the goal of improving the work environment and organizational performance and Values-Based Management, since employees motivated by a shared purpose and positive leadership are more likely to develop new skills that benefit the organization.

Keywords: Employability, skills, well-being, positive education, job, placement, LATAM.

Introducción

El presente artículo se enmarca en un proyecto de investigación desarrollado en la Universidad Siglo 21, orientado a analizar la incidencia del desarrollo de competencias en los procesos de inserción y empleabilidad. Específicamente, la investigación persigue los siguientes objetivos: analizar la influencia del desarrollo de competencias en la inserción de las personas en el mercado laboral; evaluar la evolución de las competencias entre el diagnóstico inicial y la finalización del proceso de desarrollo; describir cómo las competencias desarrolladas potencian la capacidad de adaptación de las personas frente a los cambios continuos del entorno, contribuyendo al mismo tiempo a su bienestar integral; examinar la incidencia de las competencias identificadas en la ampliación de las oportunidades de empleabilidad.

Se toma como caso de estudio a Usina de Talento, un Servicio de Extensión Comunitaria de la Universidad Siglo 21 que desarrolla sus

acciones en dos ámbitos de intervención complementarios: la comunidad universitaria [particularmente sus estudiantes] y la comunidad en general. Este espacio constituye un escenario propicio para analizar el desarrollo de competencias y su contribución a la empleabilidad, en tanto articula procesos formativos con experiencias de intervención en contextos reales.

En relación con el concepto de competencias, resulta pertinente mencionar que la literatura especializada presenta múltiples enfoques y definiciones. No obstante, este trabajo adopta la perspectiva desarrollada por Pedro Luis Véliz Martínez, Ana Rosa Jorna Calixto y Esperanza Mirella Berra Socarrás, en su estudio Consideraciones sobre los enfoques, definiciones y tendencias de las competencias profesionales. Los autores, retomando aportes de diversos referentes, definen las competencias como:

(...) el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que se ponen en funcionamiento en un contexto laboral determinado a fin de solucionar un problema concreto; es decir, donde intervienen capacidades socioafectivas, cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras aplicadas en la solución de un determinado problema de la práctica social, en un contexto específico (Véliz Martínez et al., 2016).

Esta concepción, que entiende las competencias como un constructo integral y contextualizado, constituye el marco teórico desde el cual se desarrolla el presente estudio.

Como antecedente relevante en el contexto latinoamericano, se incorpora el estudio realizado por el Grupo Banco Mundial en Lima, el cual destaca el papel estratégico de las habilidades socioemocionales en la empleabilidad y en el desarrollo económico y social. El Grupo Banco Mundial (2011) afirma que el desarrollo de las habilidades de la población constituye un factor estratégico para promover simultáneamente el crecimiento económico sostenible y la equidad social. Este planteo refuerza la relevancia de promover el desarrollo de competencias como condición para mejorar las oportunidades de inserción laboral y favorecer procesos de inclusión social.

Por otra parte, el enfoque de competencias posee una trayectoria consolidada dentro de la literatura del management y la gestión de personas. Autores como David McClelland o Spencer y Spencer contribuyeron significativamente a su desarrollo mediante el denominado modelo del iceberg, el cual distingue entre los componentes observables de las competencias —como los conocimientos y las habilidades— y aquellos que permanecen menos visibles, tales como las actitudes, los valores, los rasgos de personalidad y las motivaciones. Esta perspectiva permite comprender que el desempeño y el éxito profesional no dependen exclusivamente de capacidades técnicas, sino también de factores subyacentes que orientan y sostienen la conducta de las personas en contextos laborales complejos.

Figura 1. Imagen sobre Modelo de Iceberg de Competencias



Nota. Tomado de <https://acortar.link/DDqdyt>

McClelland y sus colegas en McBer and Company intensificaron la investigación de competencias en gestión, liderazgo y trabajos profesionales a principios de la década de 1970 [es decir, habilidades, autoimagen, rasgos y motivos]. La definición de una competencia laboral requería que se comprendiera la intención de la persona, no solo que se observara su comportamiento. Utilizaron métodos operantes como las Entrevistas de Incidentes Críticos grabadas en audio, que llamaron Entrevistas de Eventos Conductuales, además de simulaciones grabadas en video con diseños de investigación inductiva que comparaban a los empleados efectivos con los ineficaces o incluso menos efectivos. Este enfoque se centraba en la persona en vez de las tareas o el trabajo.

Esta perspectiva ha sido enriquecida por diversos autores que conciben las competencias como construcciones complejas, dinámicas y contextualizadas. En este sentido, Boyatzis (2008) plantea que las competencias constituyen características subyacentes de la persona que se encuentran causalmente relacionadas con un desempeño superior en un puesto de trabajo. Desde esta perspectiva, el rendimiento laboral no depende únicamente de los conocimientos técnicos o de las aptitudes cognitivas, sino también de atributos personales, motivaciones, rasgos, valores y habilidades que explican la efectividad en el desempeño.

Por su parte, Perrenoud (2008) destaca que el desarrollo de competencias implica la capacidad de actuar eficazmente ante situaciones complejas, movilizándolo de manera integrada diversos recursos personales. Este enfoque resulta particularmente relevante en el ámbito de la educación superior, donde la formación trasciende la adquisición de contenidos disciplinares para orientarse hacia la preparación de profesionales capaces de enfrentar escena-

rios laborales caracterizados por la incertidumbre, el cambio permanente y la necesidad de aprendizaje continuo.

En conjunto, estos aportes permiten comprender las competencias como un proceso integral de desarrollo humano que articula dimensiones cognitivas, técnicas, emocionales, sociales y éticas. Desde esta concepción, la formación universitaria adquiere un papel estratégico al generar experiencias de aprendizaje que posibilitan no solo la adquisición de conocimientos, sino también la movilización de recursos personales en contextos reales de actuación. En este marco, Usina de Talento constituye un espacio de formación experiencial que favorece el desarrollo de competencias profesionales mediante la participación activa de los estudiantes en proyectos de intervención con impacto social, fortaleciendo simultáneamente su empleabilidad y su compromiso con la comunidad.

Metodología

La investigación se desarrolló bajo un enfoque metodológico mixto [cuantitativo-cualitativo], entendiendo que la integración de ambas perspectivas permite obtener una comprensión más amplia y profunda del fenómeno estudiado. El componente cuantitativo, si bien en este momento se encuentra en etapa inicial, posibilita relevar y analizar información sobre el desarrollo de competencias y su incidencia en la empleabilidad, mientras que el componente cualitativo aporta elementos para comprender las experiencias y dinámicas en los contextos organizacionales donde dichas competencias se ponen en práctica.

El estudio se enmarca en una investigación de carácter social, cuyo diseño reconoce la naturaleza dinámica del objeto de estudio. En este sentido, el proceso de investigación supone una interacción permanente entre la evidencia empírica y el marco teórico, permitiendo ajustar las categorías de análisis a medida que avanza el trabajo de investigación.

En cuanto a su alcance, es de tipo exploratorio-descriptivo. Es exploratoria porque aborda un campo en permanente transformación, vinculado al desarrollo de competencias para la empleabilidad y las nuevas demandas del mercado laboral; y es descriptiva porque busca caracterizar las competencias desarrolladas desde Usina de Talento y analizar su contribu-

ción a la inserción laboral y al fortalecimiento de las condiciones de empleabilidad de los participantes.

La estrategia metodológica incorpora trabajo de campo mediante la aplicación de encuestas, el relevamiento sistemático de información y visitas a organizaciones vinculadas con los procesos de empleabilidad. La triangulación de estas fuentes de información permite contrastar los datos obtenidos desde distintas perspectivas, fortaleciendo la consistencia de los resultados alcanzados.

Marco Teórico

Se parte de la premisa de que el desarrollo de competencias constituye un factor estratégico para que las personas puedan responder eficazmente a los desafíos de entornos caracterizados por el cambio permanente. Más allá del dominio de conocimientos disciplinares o técnicos, determinadas competencias posibilitan cuestionar paradigmas, adaptarse a nuevas realidades, aprender de manera continua y ampliar las capacidades de acción, favoreciendo el saber hacer en contextos diversos. En este sentido, resulta fundamental promover experiencias formativas que contribuyan al desarrollo integral de dichas competencias, dado que su impacto trasciende las posibilidades de inserción laboral e incide también en el crecimiento personal, la calidad de las relaciones interpersonales y el bienestar.

En las últimas décadas, la acelerada evolución tecnológica y la transformación digital han modificado profundamente las dinámicas sociales, educativas y organizacionales. Este escenario ha sido caracterizado mediante el concepto de entornos VICA [volátiles, inciertos, complejos y ambiguos], en los cuales la velocidad del cambio incrementa la incertidumbre y exige a las personas una capacidad permanente de aprendizaje, adaptación y toma de decisiones. Si bien el concepto de entornos VICA continúa siendo una referencia para comprender la complejidad del contexto contemporáneo, en los últimos años diversos autores han planteado la necesidad de ampliar esta perspectiva. En este sentido, Cascio et al. (2025) proponen el modelo BANI [Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible], el cual describe escenarios caracterizados por la fragilidad de los sistemas, la ansiedad generada por la incertidumbre, la no linealidad de los fenómenos y la dificultad para comprender relaciones de causa y efecto.

Desde esta perspectiva, el desarrollo de competencias adquiere una relevancia aún mayor, ya que las organizaciones requieren profesionales capaces no solo de adaptarse a los cambios, sino también de gestionar la incertidumbre, aprender de manera permanente, actuar colaborativamente, resolver problemas complejos y liderar procesos de transformación. En consecuencia, la empleabilidad deja de depender exclusivamente del dominio de conocimientos técnicos para sustentarse cada vez más en competencias transversales que permitan responder con flexibilidad y criterio a escenarios cambiantes.

Paralelamente, las organizaciones han experimentado una profunda transformación en sus modelos de gestión, transitando desde estructuras jerárquicas tradicionales hacia enfoques más flexibles, colaborativos y orientados al aprendizaje continuo. En este proceso, las metodologías ágiles, impulsadas inicialmente por Beck et al. (2001), introdujeron nuevos paradigmas organizacionales basados en la adaptabilidad, la colaboración interdisciplinaria, la generación continua de valor y la mejora permanente. Si bien estos principios surgieron en el ámbito del desarrollo de software, su influencia se ha extendido a múltiples sectores, transformando las formas de organizar el trabajo, liderar equipos y gestionar el talento humano.

Como consecuencia de estas transformaciones, las organizaciones demandan perfiles profesionales capaces de desenvolverse en escenarios dinámicos y de alta complejidad. El cambio ya no afecta únicamente las tareas que se realizan, sino también la manera en que se trabaja, quiénes participan en los procesos y los espacios —físicos o virtuales— donde estos se desarrollan. En este contexto, las competencias técnicas continúan siendo necesarias, pero resultan insuficientes si no se complementan con competencias transversales o socioemocionales, tales como la comunicación efectiva, el trabajo colaborativo, la adaptabilidad, el pensamiento crítico, la creatividad, el liderazgo y la inteligencia emocional. Estas competencias fortalecen la capacidad de las personas para afrontar situaciones complejas, integrarse a equipos multidisciplinarios y responder de manera efectiva a las demandas de un mercado laboral en permanente evolución.

Con el propósito de contextualizar el caso objeto de estudio, el marco teórico incorpora, en

primera instancia, una caracterización de la Universidad Siglo 21 y del modelo de Educación Positiva que orienta su propuesta institucional. Dicho modelo encuentra sus fundamentos en la Psicología Positiva, definida por Seligman (1999) como el estudio científico de las experiencias positivas, las fortalezas individuales, las instituciones que favorecen su desarrollo y las prácticas orientadas a mejorar la calidad de vida y el bienestar de las personas. Desde esta perspectiva, la educación superior trasciende la transmisión de conocimientos disciplinares para promover el desarrollo integral de los estudiantes, potenciando aquellas competencias personales, sociales y profesionales que favorecen tanto la empleabilidad como la construcción de proyectos de vida con sentido.

Usina de Talento

Usina de Talento es un Servicio de Extensión Comunitaria [SEC] de la Universidad Siglo 21 orientado a fortalecer la empleabilidad mediante el desarrollo de competencias y la articulación entre la universidad, el sector productivo y la comunidad. Su propósito es contribuir a la formación integral de estudiantes y egresados, favoreciendo su inserción laboral a partir de experiencias de aprendizaje, diagnóstico, acompañamiento y vinculación con el entorno organizacional.

El proyecto persigue los siguientes objetivos:

- Identificar las competencias demandadas por el mercado laboral y diagnosticar las fortalezas y oportunidades de mejora de los perfiles de estudiantes y egresados, acompañando sus procesos de inserción y desarrollo profesional.
- Diseñar e implementar acciones de orientación, formación y difusión que permitan reducir la brecha existente entre las competencias desarrolladas durante la trayectoria formativa y aquellas requeridas por el mercado laboral, facilitando el acceso a información, herramientas y recursos para la mejora de la empleabilidad.
- Extender los servicios de Usina de Talento a la comunidad mediante la articulación estratégica con organizaciones, cámaras empresariales, organismos públicos e instituciones de la sociedad civil, promoviendo acciones de cooperación orientadas al

desarrollo del capital humano y al fortalecimiento del tejido socioproductivo.

- Generar, sistematizar y difundir el conocimiento derivado de las experiencias desarrolladas, comunicando sus resultados e impactos a la comunidad académica, científica y a la sociedad, con el propósito de contribuir a la construcción de conocimiento y al fortalecimiento del ecosistema de empleabilidad y desarrollo productivo.

A partir de las competencias institucionales genéricas de la Universidad Siglo 21 y en consonancia con las demandas del mercado laboral contemporáneo, Usina de Talento definió un conjunto de competencias transversales como eje de sus intervenciones. La selección responde a su potencial para complementar la formación técnica y específica de las distintas carreras, promoviendo el desarrollo de capacidades relevantes para la empleabilidad. Estas competencias —de carácter transferible— resultan pertinentes tanto para quienes buscan insertarse en el mercado de trabajo como para quienes procuran fortalecer su desempeño y crecimiento profesional, contribuyendo así a trayectorias laborales más sostenibles y al bienestar integral de las personas.

El impacto de este SEC a nivel interno está dado por el assessment continuo de perfiles de alumnos y egresados interesados, con feedback y recomendación de formaciones personalizadas según su perfil; generación de un espacio de prácticas preprofesionales para estudiantes de las carreras de Gestión de Recursos Humanos, Psicología y Educación, además de la búsqueda del desarrollo de egresados extensionistas. A nivel externo, a partir del servicio a organizaciones externas, se pretende

brindar un acompañamiento a la comunidad. Por su parte, la constitución de un reservorio de perfiles permite disponer de recursos idóneos para búsquedas de la universidad como de la red de empresas y organizaciones con las que se vincula.

Figura 2. Imagen sobre Impacto de Usina en su ecosistema



Fuente: elaboración propia

En este proceso, por el que transitan los participantes interesados en trabajar sus competencias, se prevé un seguimiento y mentoreo para acompañar a los mismos, lo cual permitirá además revisar su evolución y medir resultados. Las mediciones obtenidas también serán utilizadas a los efectos de sustentar el enfoque mixto cualitativo-cuantitativo de esta investigación. El proceso de Usina de Talento, en este estudio de desarrollo, se puede graficar de la siguiente manera:

Figura 3. Imagen sobre proceso de Usina de Talento



Psicología Positiva

¿Por qué se introduce la psicología positiva como herramienta involucrada en el desarrollo de competencias en las organizaciones?

Dentro del concepto de Psicología Positiva, Seligman desarrolla el modelo PERMA, que se enfoca en cinco ejes: Emociones Positivas, Engagment, Relationship, Meaning y Accomplishment. Este modelo es aplicado en la comunidad de Siglo 21 y se considera la base para una formación académica basada en el bienestar que permita luego su aplicación en los distintos ámbitos en los que los miembros de la comunidad interactúan, generando ecosistemas de bienestar. Especialmente se hace foco en que este modelo puedan aplicarlo los alumnos de la universidad en el tránsito por su carrera y luego en su vida profesional.

Figura 4. Imagen sobre Modelo Perma



Nota. Tomada de <https://acortar.link/f4hlWh>

Partiendo del concepto de «trabajo», puede afirmarse que este constituye una dimensión central del desarrollo humano, en tanto no solo representa el medio a través del cual las personas obtienen su sustento económico, sino también un espacio de construcción de identidad, realización personal, interacción social y generación de valor para la comunidad. En este sentido, el desempeño laboral exige un conjunto de capacidades que trascienden el dominio de conocimientos técnicos o disciplinares, incorporando competencias vinculadas con la adaptación al cambio, la resolución de problemas, el compromiso, la responsabilidad, la comunicación y la colaboración. Estas competencias resultan indispensables para responder a las exigencias de un mercado laboral caracterizado por la incertidumbre, la transformación tecnológica y la evolución permanente de los perfiles ocupacionales.

En respuesta a este escenario, la Universidad Siglo 21 adopta un modelo educativo basado en el desarrollo de competencias, orientado a favorecer la formación integral de sus estudiantes mediante la articulación entre competencias institucionales de carácter transversal y competencias específicas propias de cada disciplina. Este enfoque procura formar profesionales capaces de movilizar conocimientos, habilidades, actitudes y valores para actuar de manera efectiva en contextos complejos y cambiantes.

En este marco, la Psicología Positiva aporta fundamentos conceptuales que enriquecen la comprensión del desarrollo de competencias desde una perspectiva centrada en las fortalezas humanas. La incorporación de los principios de la Psicología Positiva al ámbito organizacional ha dado origen a prácticas orientadas a fortalecer el bienestar de las personas, potenciar sus recursos personales y generar entornos laborales saludables. Diversas investigaciones evidencian que estas intervenciones producen beneficios tanto para los individuos como para las organizaciones. En particular, se ha observado una relación significativa entre el bienestar subjetivo y la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el desempeño. En esta línea, Wright y Cropanzano (2000) demostraron que los trabajadores con mayores niveles de bienestar presentan un mejor rendimiento laboral, reforzando la idea de que el desarrollo humano constituye también un factor estratégico para la productividad organizacional.

Asimismo, la promoción de ambientes laborales caracterizados por el apoyo, la confianza y el reconocimiento favorece la cohesión de los equipos y fortalece las relaciones interpersonales. Goleman (2006) plantea que la inteligencia emocional constituye una competencia esencial para el liderazgo efectivo, dado que influye directamente en el clima organizacional, la colaboración y el desempeño colectivo. Desde una perspectiva complementaria, Contreras y Esguerra (2006) exponen que la Psicología Positiva se orienta al estudio científico de las fortalezas, las virtudes y los recursos psicológicos de las personas, promoviendo una comprensión del potencial humano centrada en el desarrollo de capacidades que favorecen el bienestar y el funcionamiento óptimo.

En consecuencia, la Psicología Positiva y el enfoque de desarrollo por competencias conver-

gen en una concepción compartida del ser humano como protagonista de su propio proceso de aprendizaje y crecimiento. Ambos enfoques reconocen que el fortalecimiento de las capacidades personales, sociales y emocionales constituye un elemento clave para favorecer la empleabilidad, el desempeño profesional, el bienestar y la construcción de organizaciones más saludables, colaborativas y sostenibles.

Aquí hay varias formas en que se interconectan:

Enfoque en Fortalezas. La Psicología Positiva promueve la identificación y el uso de las fortalezas personales. Al centrarse en lo que los empleados hacen bien, se fomenta el desarrollo de competencias específicas que responden a sus habilidades. Cuando se permite a los empleados trabajar desde sus fortalezas, ello genera que puedan desarrollar o mejorar otras competencias, como las denominadas *soft skills* o competencias blandas. Por otra parte, los empleados que trabajan en áreas donde destacan tienden a estar más motivados y comprometidos, lo que repercute en su desarrollo de competencias.

Clima Organizacional Positivo. El clima organizacional influenciado por la Psicología Positiva favorece el desarrollo de competencias, ya que genera determinadas condiciones para ello, como por ejemplo un entorno que valora el bienestar psicológico, y que por lo tanto permite a los empleados experimentar, cometer errores y aprender sin miedo a repercusiones, lo cual es crucial para el desarrollo de nuevas competencias. A su vez, la implementación de prácticas de reconocimiento y retroalimentación positiva incentiva a los empleados a desarrollar y mejorar sus competencias.

Formación y Capacitación. La Psicología Positiva puede integrar enfoques de capacitación que fomenten la resiliencia, ya que a través de programas que enseñen habilidades de adaptación se pueden desarrollar competencias que permiten a los empleados manejar el estrés y los desafíos laborales. También promover una mentalidad de crecimiento que valore el aprendizaje continuo es esencial. Esto se relaciona con la teoría de Dweck (2006), que plantea que quienes creen que pueden mejorar sus habilidades son más propensos a desarrollarse y aprender.

Evaluación de Competencias. Para evaluar las

competencias dentro de un marco de Psicología Positiva, se pueden utilizar diferentes métodos. Lo crucial es que cualquier valoración incluya feedback positivo para reforzar comportamientos deseables. Por otra parte, desarrollar un plan de carrera basado en fortalezas permite a los empleados identificar áreas de mejora y orientarse hacia el desarrollo de competencias clave en función de sus fortalezas.

Rendimiento Organizacional. La sinergia entre la Psicología Positiva y el desarrollo de competencias puede resultar en la mejora tanto del rendimiento individual como del colectivo, ya que cuando los empleados aplican competencias desarrolladas en un entorno positivo tienden a generar mejores resultados, aumentando así la efectividad organizacional. Por otra parte, un ambiente que promueve la Psicología Positiva y el desarrollo de competencias puede aumentar la satisfacción laboral y, por ende, disminuir la rotación de personal, favoreciendo la retención de talentos.

En este punto se puede concluir que la integración de la Psicología Positiva en el desarrollo de competencias no solo beneficia a los empleados individualmente, sino que también puede transformar la cultura organizacional, mejorando el rendimiento general. La clave es crear un ambiente donde las fortalezas sean reconocidas, se fomente el aprendizaje y se apoye el desarrollo personal y profesional de cada empleado.

Gestión Por Valores

El enfoque mencionado puede guiar a las organizaciones en la implementación de prácticas que fomenten tanto la Psicología Positiva como el desarrollo de competencias. Algunas organizaciones han evolucionado su modelo a la llamada «Dirección por Valores», que es la forma de gestión que incorpora los valores como elemento fundamental; con respecto a la misión y la visión, es una herramienta estratégica básica para el logro de los objetivos y está directamente orientada a reforzar la cultura y facilitar la conducción de los cambios estratégicos de la organización para adaptarse o influenciar a su entorno y para superar sus tensiones internas. En la práctica, dirigir por valores es buscar el autodirigirse, automotivarse, autoliderarse y autoresponsabilizarse por lograr la sustentabilidad de la organización y de todos sus integrantes.

La convergencia entre la GpV, el enfoque positivo del comportamiento organizacional y el liderazgo transformacional constituye un paradigma robusto para optimizar el capital humano. En primer lugar, la GpV implica definir y promover los valores fundamentales de una organización que guían sus decisiones y comportamientos. La claridad en los valores organizacionales, alineados con las fortalezas y el bienestar de los empleados, aumenta el compromiso y la satisfacción (Seligman, 2011). Asimismo, la integración de la Psicología Positiva en el ámbito corporativo propicia la configuración de un clima organizacional caracterizado por dinámicas de colaboración, apoyo mutuo y reconocimiento intersubjetivo, variables que actúan como facilitadoras y catalizadoras para una adquisición más efectiva de competencias. En segundo lugar, el liderazgo transformacional ejerce una influencia crítica mediante la inspiración, el modelado conductual y la motivación inspiracional. Los líderes transformacionales fomentan un sentido de propósito alineado con los valores organizacionales, promoviendo la adquisición de competencias y habilidades de los empleados (Bass & Avolio, 1994). Estos líderes se centran en el crecimiento personal y profesional de los empleados, lo que está en sintonía con la Psicología Positiva, ya que resalta la importancia de las fortalezas individuales.

Así pues, se concluye que la GpV apalancada en la Psicología Positiva y el liderazgo transformacional ofrecen un enfoque integrado que no solo promueve un ambiente de trabajo positivo, sino que también impulsa el desarrollo de competencias clave entre los empleados. Esto se traduce en un entorno organizacional más resiliente, innovador y comprometido.

Gestión por Competencias

La gestión por competencias es un enfoque que busca identificar, desarrollar y evaluar las habilidades y capacidades de los individuos en relación con su desempeño laboral. Esta metodología puede ser muy efectiva para apalancar la inserción laboral por varias razones:

- Permite identificar habilidades clave para reducir la asimetría de información a fin de alinear las expectativas corporativas con el perfil del postulante.
- Facilita la creación de programas de formación específicos que preparen a los candi-

datos para las demandas del mercado laboral, aumentando así su empleabilidad.

- Proporciona un marco claro y objetivo para evaluar a los candidatos, lo que permite mejorar la calidad de las contrataciones y reducir la rotación de personal.

- Las organizaciones pueden adaptarse más rápidamente a los cambios en el entorno laboral y las necesidades del mercado, al enfocar la gestión de recursos humanos en competencias.

- Los individuos que desarrollan competencias específicas a menudo se sienten más seguros al buscar empleo, ya que tienen un perfil claro y alineado con las expectativas de los exámenes.

En síntesis, la evidencia teórica y empírica demuestra que la gestión por competencias trasciende la mera administración de recursos humanos para constituirse en una variable estratégica que dinamiza la empleabilidad.

Competencias Definidas para Usina de Talento: Punto de Referencia del Trabajo de Investigación

Con base en los marcos conceptuales precedentes, la Usina de Talento delimitó doce competencias clave para su fase de intervención. Esta selección se estructuró mediante un proceso que articuló las competencias institucionales promovidas por la Universidad Siglo 21 con las demandas de cualificación identificadas en el relevamiento del mercado laboral regional. Es necesario precisar que el constructo de «competencia» posee una naturaleza intrínsecamente dinámica y contingente. Por consiguiente, la matriz seleccionada no constituye un marco estático, sino un modelo abierto susceptible de reconfiguración y actualización sistemática en función de las transformaciones del entorno macroeconómico, las disrupciones tecnológicas y las tendencias emergentes del mercado de trabajo. A continuación, se detallan las dimensiones competenciales que constituyeron la línea de base para el inicio del trabajo de campo:

- Gestión del conocimiento.
- Actuación colaborativa en entornos de diversidad.

- Actuación en la globalidad.
- Empatía.
- Acción emprendedora y liderazgo.
- Apertura al aprendizaje.
- Comunicación.
- Ética laboral y social.
- Gestión de la información.
- Pensamiento crítico.
- Conocimiento digital.

je presenta descriptores claves para la integración del perfil a la dinámica de una organización como punto de partida para el proceso de socialización inicial y los dinámicos procesos de cambio generados en el contexto o impulsados por la propia organización.

Es relevante a su vez considerar que la formación en competencias laborales no solo aplica para que las personas puedan tener una mejor posición relativa en una organización, sino que sirve también para impulsar sus propias acciones emprendedoras, por lo cual la competencia Liderazgo y Acción Emprendedora contiene descriptores que orientan los perfiles de los estudiantes tanto en su elección de carrera en el mundo corporativo como en su elección como futuros emprendedores.

Cada una de las competencias seleccionadas se encuentra operacionalizada mediante definiciones conceptuales unívocas y descriptores conductuales específicos que maximizan su validez de contenido. A su vez, se utiliza la escala de Likert, método de investigación psicométrica que ayuda a evaluar las conductas, las creencias, los valores y los ideales de una persona, con diferentes tipos de escala para cada pregunta, que ayuda al proceso de autoevaluación del participante y posterior análisis y segmentación de información poblacional.

Es de especial consideración, para medir objetivamente la mejora de las condiciones de empleabilidad o de inserción laboral que se pretende lograr con las personas impactadas por la Usina, atender a su vez los factores o elementos que definen a cada organización. El trabajo sobre competencias es un insumo fundamental para el desarrollo del perfil de las personas alcanzadas, pero deben evaluarse también contra la cultura predominante en las organizaciones a donde se involucren.

Dicho lo anterior, defínase la cultura como modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo o enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (Schein, 2016).

Bajo el marco analítico precedente y dentro de las competencias enmarcadas en el proyecto, la referida a Empatía y Apertura al Aprendizaje

El tiempo actual exige organizaciones dinámicas y competitivas y requiere adaptación a los cambios. Esto se asocia a las competencias denominadas Actuación en la Globalidad y Actuación Colaborativa en Entornos de Diversidad, en donde se analiza el escenario local con visión global y con la necesidad de contar con la diversidad de todo el equipo, dando una impronta de carácter internacional e inclusivo.

En tiempos donde parte de la humanidad evoluciona a la par de las invenciones tecnológicas, la competencia Gestión del Conocimiento, Conocimiento Digital y Gestión de la Información promueve la practicidad con una mirada puesta en la resolución de problemas de la sociedad, considerando una escucha activa hacia sus necesidades.

Como el énfasis de este desarrollo está en aportar valor a la sociedad y a la transformación positiva de la misma, se consideran las competencias como Ética Laboral y Social, Comunicación y Pensamiento Crítico, elementos esenciales para sociedades responsables, con valores morales, comprometidos y buenas prácticas profesionales.

Por lo anterior, las competencias tienen un potente apalancamiento hacia el logro de una visión superadora tanto de la realidad como personal. En este punto hay que considerar, como se dijo con anterioridad, la cultura a donde cada uno se insertará.

Además de los valores organizacionales, las competencias son el motor que impulsa el logro de la estrategia a través del desarrollo de

las mismas en las personas que integran los diferentes equipos de trabajo. Requiere primeramente una elección del camino a seguir por la empresa y, por otra parte, el diagnóstico de donde se ubica cada persona para poder desarrollarlas o fortalecerlas.

Resultados Preliminares

El análisis empírico adoptó una perspectiva regional mediante un relevamiento de los modelos de competencias implementados por corporaciones líderes en América Latina. Los datos de la muestra evidencian una convergencia sistemática entre las competencias seleccionadas por la Usina de Talento y los perfiles priorizados por las organizaciones multinacionales analizadas —anonimizadas por criterios éticos y de confidencialidad como Autopartista Brasil, Alimenticia Brasil, Belleza Brasil, Combustible Brasil, Panificados México, Deco Chile y Telco Argentina—.

Estas compañías —reales en el mercado, pero con nombre ficticio para este trabajo— destacan de manera transversal competencias vinculadas a la innovación, el trabajo colaborativo, el aprendizaje continuo, la orientación a resultados y la ética organizacional, evidenciando que el desarrollo del talento humano se concibe como un factor estratégico para la sostenibilidad y competitividad.

Además, Autopartista Brasil enfatiza la mejora continua —Kaizen—, la creatividad y la credibilidad como pilares culturales; Alimenticia Brasil prioriza el espíritu emprendedor, la diversidad, la integridad y el compromiso con la cadena de valor; mientras que Belleza Brasil estructura su modelo en torno al bienestar integral, la sostenibilidad, la inclusión y el liderazgo con propósito. Por su parte, Combustibles Brasil articula competencias técnicas y profesionales con valores organizacionales sólidos, liderazgo colaborativo y una fuerte orientación a la seguridad, la ética y la diversidad. Panificados México refuerza competencias conductuales y sociales como el trabajo en equipo, la resiliencia, la comunicación, el liderazgo participativo y la orientación al cliente. Deco Chile y Telco Argentina suman la flexibilidad y el dominio de inglés, repitiendo otras competencias ya citadas por las anteriores compañías.

Esta alineación conceptual se sustenta en la literatura contemporánea, la cual postula que las competencias blandas [soft skills] —tales

como la comunicación, la adaptabilidad, el liderazgo, la creatividad y el aprendizaje continuo— constituyen dimensiones críticas del capital humano, necesarias para mitigar la incertidumbre e impulsar la innovación en entornos de alta complejidad y volatilidad. Al respecto, informes sociolaborales globales demuestran que la adaptación al cambio, la comunicación efectiva, la proactividad y la capacidad de actualización cognitiva —aprender y desaprender— configuran los requisitos indispensables en los procesos de selección y desarrollo profesional futuros, impulsados por la aceleración de la transformación digital y la automatización de tareas rutinarias (Randstad, 2025).

Asimismo, la evidencia académica subraya que la inteligencia emocional, manifestada a través de la empatía y la gestión de relaciones interpersonales, opera como un predictor del liderazgo efectivo y del rendimiento en equipos de alta competencia, con un impacto directo en la cohesión grupal y la capacidad de innovación organizacional. Los hallazgos previos guardan una estricta correlación con los indicadores cuantitativos relevados en el contexto empresarial argentino respecto a la valoración institucional de la capacitación en habilidades blandas. Realizando una apertura de este resultado, el liderazgo es la habilidad en la cual las empresas buscan capacitar a su personal, ya que el 60% de las organizaciones encuestadas la mencionó; seguidamente, el trabajo colaborativo fue elegido por un 48% de las empresas, mientras que con un porcentaje muy cercano [44%] se mencionaron la ética y la escucha activa. Un 36% de las organizaciones también seleccionó comunicación asertiva y un 28% empatía y aprendizaje.

Figura 5. Gráfica sobre habilidades blandas



Fuente: elaboración propia según encuesta

Desde la perspectiva académica y del desarrollo organizacional, estas habilidades [denominadas transversalmente como «competencias blandas» o soft skills] son reconocidas como esenciales no solo para la empleabilidad individual, sino para la sostenibilidad estratégica de las empresas en un mercado globalizado y tecnológicamente transformado.

La evidencia empírica recolectada respalda la pertinencia del enfoque adoptado por la Usina de Talento, al demostrar una alineación sistemática entre su modelo de competencias y las demandas vigentes del mercado laboral latinoamericano.

A continuación, se presenta la caracterización de las competencias relevadas a partir de un muestreo que consolida los datos de nueve corporaciones globales con presencia en más de 100 países, cuya fuerza laboral agregada asciende aproximadamente a 590.000 empleados distribuidos en múltiples nodos urbanos. Los resultados obtenidos proporcionan un marco operativo robusto que funciona como un vector de alineación entre el desarrollo del potencial humano y las demandas de cualificación del entorno empresarial de la región.

sector. Se reconoce que la aplicación rígida de estos perfiles presenta limitaciones asociadas a las particularidades de la cultura organizacional de cada entidad; no obstante, el modelo resultante posee un alto grado de transferibilidad y aplicabilidad genérica.

Figura 6. Dimensiones que surgen del relevamiento



Fuente: elaboración propia

Innovación y Mentalidad de Crecimiento. Capacidad de generar nuevas ideas, aprender constantemente y adaptarse al cambio.

Tabla 1. Competencias relevadas

COMPETENCIAS RELEVADAS EN LATAM 2025-2026								
EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4	EMPRESA 5	EMPRESA 6	EMPRESA 7	EMPRESA 8	EMPRESA 9
Gestión del conocimiento	Visión	Espíritu Emprendedor	sostenibilidad, respeto e inclusión	Ética, integridad, respeto a la vida y al	Trabajo en Equipos	Agilidad de aprendizaje	Capacidad analítica y de resolución de	Accountability
Actuación colaborativa en entornos de	Creatividad	Orientación a Resultados	Bien Estar Bien, propósito	Conocimientos técnicos (ingeniería,	Adaptación a Contextos Cambiantes	Competibilidad con la cultura organizacional	Domino del inglés para entornos	Agilidad
Actuación en la Globalidad	Desafío	Diversidad	Autocrecimiento, resiliencia, visión	Trabajo en equipo, comunicación	Aprendizaje Continuo,	Orientación al usuario.	Innovación	Innovación
Empatía	Calidad en primer lugar	Calidad	Trabajo colaborativo, influencia, integración de equipos	Liderazgo colaborativo, gestión de equipos, desarrollo de otros	Comunicación,	Pasión por el trabajo en equipo	Proactividad	Flexibilidad
Acción emprendedora y liderazgo	Verificación en el lugar	Compromiso con el consumidor y la	Gestión de resultados, innovación,	Respeto por diferencias, promoción	Cuidado de sí mismo, de los demás y del	Adaptabilidad	Habilidades comunicacionales	
Apertura al aprendizaje	Kalizen / Mejor continuo	Integridad	Trabajo colaborativo, influencia, integración de equipos		Liderazgo Participativo,	Autonomía	Adaptabilidad	
Comunicación		Innovación			Orientación a la Innovación,	Innovación		
Ética laboral y social	Comunicación	Vinculos Humanos			Orientación a Resultados,			
Gestión de la Información	Trabajo en Equipo	Conocimiento Digital			Orientación al Cliente y Resiliencia,			
Pensamiento crítico	Desarrollo Humano	Habilidad Cognitiva						
Conocimiento digital								

Fuente: elaboración propia

Con el propósito de operativizar el constructo y orientar el modelo hacia acciones y herramientas institucionales concretas, las competencias relevadas se estructuraron en cinco dimensiones analíticas diferenciadas. Este diseño metodológico permite enriquecer la validez externa de los hallazgos en función de la muestra seleccionada, lo que ofrece insumos críticos para la actualización y adecuación del enfoque institucional frente a las prácticas emergentes del

- Creatividad, originalidad e iniciativa [representa la generación de valor puro].
- Agilidad de aprendizaje [representa la velocidad de adquisición de nuevos conocimientos].
- Flexibilidad y adaptabilidad (representa la respuesta rápida ante entornos cambiantes).

Colaboración y Relaciones Humanas. Habilidades para interactuar con otros, comunicar ideas y promover la diversidad.

- Trabajo colaborativo en equipo [representa la integración y el esfuerzo conjunto].
- Comunicación e influencia [representa la capacidad de transmitir ideas y persuadir].
- Empatía e inteligencia emocional [representa la conexión humana y el respeto por la diversidad].

Ejecución y Orientación a Resultados. Enfoque en la eficiencia, la resolución de problemas y el logro de objetivos.

- Accountability [representa la autonomía, el protagonismo y la responsabilidad sobre las consecuencias].
- Pensamiento crítico y resolución de problemas [representa la capacidad analítica para destrabar obstáculos].
- Orientación a resultados [representa el enfoque directo en el cumplimiento de metas].

Ética, Cultura y Sostenibilidad. Valores fundamentales, integridad y compromiso con el entorno y la organización.

- Ética e integridad [representa la base moral del comportamiento laboral].
- Sostenibilidad y respeto al entorno [representan el compromiso con el medioambiente y la sociedad].
- Cuidado de sí mismo y de los demás [representa el bienestar integral y la cultura del cuidado].

Liderazgo y Transformación Digital. Capacidad de guiar personas, gestionar equipos y dominar las nuevas tecnologías.

- Liderazgo colaborativo y gestión de equipos [representa la guía y el desarrollo de personas].
- Conocimiento digital e Inteligencia Artificial [representa la adaptación a la era tecnológica].

- Visión integral [representa la capacidad de mirar el negocio a futuro y de manera global].

Figura 7. Dimensiones y competencias producto del trabajo de investigación



Fuente: elaboración propia

Si se toman estas dimensiones estratégicas con sus competencias asociadas, las mismas no son excluyentes, sino predominantes. De hecho, algunas competencias pueden llegar a ser transversales a varias dimensiones. Se entiende que la lectura por dimensión tiene un enfoque más estratégico, mientras que el análisis por competencia está más orientado al desarrollo individual. Por lo cual, se establece una relación entre las competencias inicialmente establecidas en Usina de Talento y las dimensiones planteadas recientemente, ya que el desarrollo de competencias en la realidad no es un proceso totalmente lineal.

Por otra parte, partiendo del objetivo de Usina de Talento y de este trabajo de investigación, consistente en el desarrollo de competencias como herramientas para la inserción laboral, se puede afirmar que la empleabilidad en la actualidad se define como la capacidad de acceder a oportunidades, sostenerse en contextos cambiantes, reconvertirse frente a transformaciones.

Por ello, las dimensiones desarrolladas funcionan como drivers de empleabilidad sostenible, no solo de inserción laboral y se conectan con el bienestar. En la tabla 2 se resume la vinculación directa entre dichas dimensiones y la empleabilidad, con los aportes que la misma representa.

Tabla 2. Dimensiones y empleabilidad

Dimensión	Tipo de empleabilidad	Aportes
Innovación y mentalidad de crecimiento	Empleabilidad dinámica	Capacidad de seguir siendo relevante en el tiempo
Colaboración y relaciones humanas	Empleabilidad relacional	Capacidad de integrarse y generar networking
Ejecución y orientación a resultados	Empleabilidad productiva	Capacidad de generar valor
Ética, cultura y sostenibilidad	Empleabilidad relacional	Capacidad de generar credibilidad y sostener confianza
Liderazgo y transformación digital	Empleabilidad estratégica	Capacidad de liderar y proyectarse al futuro

Fuente: elaboración propia

Discusión

Los hallazgos de esta investigación revelan una convergencia sistemática y transversal en la demanda de competencias blandas —soft skills— entre los perfiles estructurados por la Usina de Talento y las corporaciones multinacionales relevadas en la región latinoamericana.

Esta homogeneización conceptual en torno a dimensiones como la innovación, el aprendizaje continuo y el trabajo colaborativo se alinea con las tesis del isomorfismo institucional (DiMaggio & Powell, 1983, como se citó en Daza Villadiego, 2011) y ampliadas posteriormente por Scott (2014); aquí se postula que las organizaciones que operan en entornos macroeconómicos de alta volatilidad y complejidad tienden a adoptar perfiles de capital humano análogos para garantizar su adaptabilidad y legitimidad de mercado. No obstante, los datos empíricos también advierten que esta estandarización macro choca con la especificidad micro de la cultura corporativa de cada firma —por ejemplo, el enfoque Kaizen en el sector autopartista frente al bienestar integral en el sector cosmético—.

Analizado desde el modelo del iceberg de competencias (McClelland, 1973; Spencer & Spencer, 1993), esta dicotomía demuestra que, mientras las demandas del mercado unifican los componentes conductuales visibles —destrezas y conocimientos operativos—, son los componentes subyacentes y ocultos —valores, motivaciones y rasgos de autoimagen— los que determinan la transferencia real y efectiva de la competencia al puesto de trabajo. Por lo

tanto, la discusión teórica debe transitar desde la replicabilidad rígida de perfiles hacia modelos de gestión por competencias dotados de flexibilidad adaptativa y contextual.

Conclusiones

El desarrollo longitudinal de esta investigación, estructurado desde una fundamentación teórica robusta y validado mediante el análisis empírico de modelos corporativos en Argentina, Brasil, México y Chile, permite extraer conclusiones categóricas respecto a la reconfiguración del capital humano en el contexto latinoamericano actual.

¿Serán las competencias, habilidades superiores o meta-habilidades las que permitan abandonar viejos paradigmas adoptando nuevos modelos mentales para adaptarse a las nuevas exigencias de una realidad cambiante, especialmente en el ámbito del trabajo?

En primer lugar, se concluye que, frente a los procesos de disrupción tecnológica y automatización, las competencias transversales operan en realidad como meta-competencias o habilidades de orden superior. Estas dimensiones psicológicas y conductuales no constituyen meras herramientas operativas, sino dispositivos cognitivos esenciales para la flexibilización de los modelos mentales de los sujetos, viabilizando el abandono de paradigmas organizacionales obsoletos y facilitando una adaptación proactiva ante las demandas de entornos laborales altamente volátiles.

En segundo lugar, la investigación logró la mo-

delización y parametrización de una matriz de competencias armónica y homóloga con los estándares de corporaciones globales de alta complejidad. La relevancia de este modelo radica en su capacidad de transferencia, ya que no opera de forma aislada, sino que se integra de manera orgánica con los sistemas de gestión estratégica, gobernanza y cultura corporativa a escala regional y global.

En tercer lugar, los indicadores estadísticos relevados en el tejido empresarial argentino — donde el 80% de las organizaciones instrumenta el bienestar como una estrategia modular de negocio y el 36% aplica formalmente constructos de la POP— aportan evidencia empírica clave sobre un cambio de tendencia en el management contemporáneo. Estos hallazgos permiten validar la hipótesis latente del estudio: en un mercado de trabajo crecientemente atravesado por la adopción de la Inteligencia Artificial, las meta-competencias socioemocionales e intrínsecas —como el autoconocimiento y el autoliderazgo— se erigen como el marco de referencia indispensable.

Por último, cabe esperar que dichas herramientas promuevan la inserción laboral y el logro del bienestar, tema que le da origen al presente trabajo y es la hipótesis principal con la realidad cotidiana que atraviesan las personas en el mundo laboral latinoamericano.

Por ello, se considera que el principal desafío es integrar modelos de formación basados en competencias y valores en todos los niveles educativos en el marco de la Educación Positiva, para potenciar la empleabilidad y contribuir al bienestar personal y organizacional.

Referencias

1. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications.
2. Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. (2001). *Manifiesto for agile software development*. <https://agilemanifesto.org/>
3. Boyatzis, R. E. (2008). Competencias en el siglo XXI. *Revista de Desarrollo Gerencial*, 27, 5-12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
4. Cascio, J., Johansen, B., & Williams, A. F. (2025). Navigating the age of chaos: A sense-making guide to a BANI world that doesn't make sense. Berrett-Koehler Publishers.
5. Contreras, F., & Esguerra, G. A. (2006). Psicología positiva: Una nueva perspectiva en psicología. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 2(2), 311-319.
6. Daza Villadiego, C. C. (2011). Isomorfismo institucional en el ambiente académico. Caso: iso iwa-2. *Revista Panorama Económico*. Número 19: 199-214, 2011.
7. Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House.
8. Goleman, D. (2006). *Inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual*. Editorial Kairós.
9. Grupo Banco Mundial. (2011, 21 de junio). El desarrollo de habilidades socioemocionales promueve las oportunidades laborales.
10. <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2011/06/21/world-bank-calls-for-prioritizing-the-development-of-cognitive-and-socio-emotional-skills-to-promote-employment-opportunities>
11. Perrenoud, P. (2008). *Construir competencias desde la escuela* (J. M. Pomares, Trad.; 4.ª ed.). J. C. Sáez Editor.
12. Randstad. (2025). Randstad identifica siete habilidades blandas clave para la empleabilidad en 2025. *Revista Mercado*. <https://mercado.com.ar/talento-y-liderazgo/randstad-identifica-siete-habilidades-blandas-clave-para-la-empleabilidad-en-2025>
13. Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). SAGE Publication
14. Seligman, M. E. P. (1999). The president's address. *APA Monitor*, 30(1), 2.
15. Seligman, M. E. P. (2011). *Florecer: La nueva psicología positiva y la búsqueda del bien-*

estar. (MP Carril, Trad.). Editorial Océano.

16.Schein, E. (2016). *Organizational Culture and Leadership*. Editorial Wiley.

17.Spencer, L. M., Jr., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.

18.Véliz Martínez, P. L., Jorna Calixto, A. R., & Berra Socarrás, E. M. (2016). Consideraciones sobre los enfoques, definiciones y tendencias de las competencias profesionales. *Educación Médica Superior*, 30(2).

19. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412016000200018&lng=es&tlng=es

20.Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Bienestar psicológico y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 84–94. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>